

**PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT KERETA API INDONESIA DAOP VIII  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen**



Diajukan oleh

**Deni Winardo**  
**0412010288/FE/EM**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2010**

## KATA PENGANTAR

**Assalamua'laikum Wr. Wb,**

Syukur Alhamdulillah dan terima kasih kepada junjungan tertinggi, ALLAH SWT atas kemampuan dan kasih karunia-Nya yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “ ***PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA – DAOP VIII (Persero) – SURABAYA*** ”

Penyusunan skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Dengan selesainya penulisan skripsi ini penulis sangat berterima kasih kepada semua pihak yang bersedia untuk memberikan bantuan dan dukungannya baik secara materiil maupun moril kepada penulis, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, M.P, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. H. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

4. Bapak Drs. Ec. Bowo Santoso, MM, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah mengarahkan dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh staf Dosen dan Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
6. Bapak dan Ibu serta Saudara-saudaraku tercinta yang sudah mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Pada akhirnya penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih ada kekurangan dan perlu adanya perbaikan, oleh karenanya penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran serta masukan-masukan bagi peneliti yang lain di masa yang akan datang. Besar harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Surabaya, Mei 2010

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>x</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia ..	12
2.2.2. Motivasi Kerja.....	13
2.2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	13
2.2.2.2. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow .....	14
2.2.2.3. Indikator Motivasi Kerja .....	16

2.2.3. Pengembangan Karir.....	17
2.2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir .....	17
2.2.3.2. Tujuan Pengembangan Karir.....	18
2.2.4.3. Indikator Pengembangan Karir .....	19
2.2.4. Kepuasan Kerja .....	20
2.2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	20
2.2.4.2. Indikator Kepuasan Kerja.....	22
2.2.4.3. Beberapa Perilaku Karyawan Untuk Mengungkapkan Ketidakpuasan Dalam Bekerja .....	25
2.3. Hubungan Antar Variabel .....	26
2.3.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	26
2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	28
2.4. Kerangka Konseptual .....	29
2.5. Hipotesis.....	30

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	31
3.1.1. Definisi Operasional.....	31
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	33
3.2. Teknik Penentuan Sampel .....	34
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	36

3.3.1. Jenis Data .....	36
3.3.2. Sumber Data .....	36
3.3.3. Pengumpulan Data .....	36
3.4. Teknik Analisis Data.....	37
3.4.1. Uji Validitas .....	37
3.4.2. Uji Reliabilitas .....	37
3.4.3. Uji Normalitas.....	38
3.5. Uji Hipotesis .....	39
3.5.1. Model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) .....	39
3.5.2. Evaluasi atas Outlier .....	40
3.5.3. Deteksi <i>Multikolinerity</i> dan <i>Singularity</i> dengan mengamati <i>Determinant Matrix Covarians</i> .....	40
3.5.4. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal .....	40
3.5.5. Pengujian dengan <i>Two- Step Approach</i> .....	40
3.5.6. Evaluasi Model.....	41

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	43
4.1.1. Sejarah Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII ( Persero ) Surabaya .....	43
4.1.2. Tujuan Perusahaan .....	44
4.1.3. Lokasi Perusahaan .....	45

4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	46
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	53
4.2.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	53
4.2.2. Deskripsi Hasil Jawaban Responden .....	56
4.2.2.1. Deskripsi Variabel Motivasi (X1).....	56
4.2.2.2. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir (X2)..	58
4.2.2.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y) .....	59
4.2.3. Uji <i>Outlier Multivariate</i> .....	62
4.2.4. Uji Reliabilitas .....	62
4.2.5. Uji Validitas .....	64
4.2.6. Uji <i>Construct Reliability dan Variance Ectracted</i> .....	64
4.2.7. Uji Normalitas .....	66
4.2.8. Evaluasi Model <i>One Step Approach to SEM</i> .....	67
4.2.9. Uji Kausalitas .....	69
4.3. Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	70
4.4. Pembahasan .....	70

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	73
5.2. Saran .....	73

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Absensi karyawan manajemen PT. KAI DAOP VIII ( Persero ) Surabaya tahun 2009 .....	4
Tabel 3.1. <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	42
Tabel 4.1. Identitas Responden Menurut Subsidi.....	54
Tabel 4.2. Identitas Responden Menurut Umur .....	54
Tabel 4.3. Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.4. Identitas Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	55
Tabel 4.5. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Motivasi.....	56
Tabel 4.6. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Pengembangan Karir.	58
Tabel 4.7. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Untuk Kepuasan Kerja .....	60
Tabel 4.8. <i>Outlier Multivariate Data</i> .....	62
Tabel 4.9. Reliabilitas Data .....	63
Tabel 4.10. Validitas Data.....	64
Tabel 4.11. <i>Construct Reliability &amp; Variance Extracted</i> .....	65
Tabel 4.12. Normalitas Data .....	66
Tabel 4.13. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Base Model</i> .....	68
Tabel 4.14. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Modifikasi.....	69
Tabel 4.15. Data Uji Kausalitas .....	69



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Respon Karyawan terhadap Ketidakpuasan Kerja .....	26
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual .....	29
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) Surabaya .....	46
Gambar 4.2. Model Pengukuran dan Struktural <i>Base Model</i> .....	67
Gambar 4.3. Model Pengukuran dan Struktural <i>Base Model</i> Modifikasi .....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Hasil Penyebaran Kuesioner
- Lampiran 3. Hasil Perhitungan *Structural Equation Modeling*

**PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT KERETA API INDONESIA DAOP VIII  
SURABAYA**

**Oleh :**

**Deni Winardo**

**ABSTRAKSI**

Perkembangan dunia usaha tidak dapat dipisahkan dari perkembangan sumber daya terutama sumber daya manusia yang ada didalamnya. Setiap manajer perlu memprediksi adanya usaha pengembangan ketrampilan dan kemampuan manajerial untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya, manajer mempunyai tanggung jawab dalam membantu dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya. Fenomena yang sering terjadi belakangan ini adalah kinerja suatu perusahaan yang sudah baik mengalami penurunan yang disebabkan oleh karyawan itu sendiri. Hal ini dapat diketahui dari tingkat absensi karyawan pada jasa transportasi perusahaan tersebut. Seperti halnya yang terjadi pada PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) - Surabaya dimana berdasarkan data yang diperoleh, terjadi peningkatan tingkat absensi karyawan selama setahun pada tahun 2009. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh motivasi dan pengembangan karir Terhadap kepuasan karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan manajemen PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII Surabaya berjumlah 105 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling* dan *simple random sampling*. Menggunakan skala pengukuran interval dan skala pembentukan *likert*. Teknik analisis yang digunakan adalah *SEM (Structural Equation Modeling)* untuk melihat hubungan kausalitas antar faktor.

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Keyword : Motivasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Dalam era keterbukaan dan globalisasi yang sudah terjadi sekarang, menuntut perusahaan yang bergerak di sektor jasa, manufaktur ataupun yang lainnya untuk menunjukkan kualitas produk yang baik sehingga dapat bersaing di pasar dan keluar sebagai pemenang dalam persaingan tersebut.

Pada akhir abad 19 dan permulaan abad ke-20, dengan munculnya konsep manajemen ilmiah (*Scientific Management*), antara lain proses manajemen lebih mengutamakan produktivitas pekerja. Manajemen mengutamakan pada pengukuran kerja dan kualitas kerja, analisa pekerjaan sampai kepada hal-hal yang sangat detail dalam pekerjaan. Pada situasi ini, pimpinan menempatkan pekerja tak ubahnya sebagai mesin, karena pekerjaan yang bersifat rutin, dan pekerjaan rutin pada prinsipnya dapat dikerjakan oleh mesin. Konsepsi SDM yang demikian tidak ubahnya menganggap bahwa pekerja itu sama dengan barang dagangan. Karena SDM dianggap seperti mesin, maka penggunaan pekerja tersebut diusahakan sama seperti mesin dengan mengutamakan produktivitasnya tanpa memandang segi-segi kemanusiaan seperti; pikiran, perasaan, dan tata nilai manusia lainnya.

Perkembangan dunia usaha tidak dapat dipisahkan dari perkembangan sumber daya terutama sumber daya manusia yang ada didalamnya. Suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia yang telah dimiliki. Misalnya dengan adanya pelatihan – pelatihan, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki mampu untuk lebih berpotensi. Disamping pengembangan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kesejahteraan, dalam hal ini karyawan juga akan memberikan andil yang cukup penting dalam peningkatan kinerja ataupun prestasi kerja karyawan itu sendiri.

Setiap manajer perlu memprediksi adanya usaha pengembangan ketrampilan dan kemampuan manajerial untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya, manajer mempunyai tanggung jawab dalam membantu dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya. Dengan demikian keberhasilan seorang manajer dalam memotivasi setiap bawahannya tergantung bagaimana cara memahami motif para karyawannya. Hubungan diantara tingkah laku karyawan dengan produktifitas kerja sangat bergantung pada bagaimana produktifitas itu berlangsung terutama berkaitan dengan fisi dan misi serta motivasi kerja daripada individu masing-masing karyawan. Misalnya, karyawan yang mempunyai motivasi tinggi untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, kemungkinan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Karena

karyawan tersebut mungkin tidak merasa puas terhadap pekerjaannya saat ini. Dengan memahami peran yang dimainkan dalam motivasi, seorang manajer mungkin akan dapat meningkatkan produktivitas kerja bawahannya dan selanjutnya dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Oleh karena itu peranan tenaga kerja sebagai faktor produksi sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi perusahaan bila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, maka manusia memerlukan wadah untuk mengembangkan kemampuan dan kesuksesan suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dalam melakukan aktivitas produksinya juga harus memperhatikan segi-segi yang lain, dalam hal ini mengenai pemberian motivasi pada karyawan untuk mendorong serta meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam usaha meningkatkan prestasi bawahannya disamping perlu mengetahui pekerjaannya, mereka juga dituntut mengetahui motivasinya.

Fenomena yang sering terjadi belakangan ini adalah kinerja suatu perusahaan yang sudah baik mengalami penurunan yang disebabkan oleh karyawan itu sendiri. Hal ini dapat diketahui dari tingkat absensi karyawan pada jasa transportasi perusahaan tersebut. Seperti halnya yang terjadi pada PT Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) - Surabaya dimana berdasarkan data yang diperoleh, terjadi peningkatan tingkat absensi karyawan selama setahun pada tahun 2009.

Tabel 1.1 Absensi karyawan manajemen PT. KAI DAOP VIII ( Persero )  
Surabaya tahun 2009

S U B S I		SMT 1		JML	SMT 2			JML
	<i>S</i>	<i>I</i>	<i>A</i>		<i>S</i>	<i>I</i>	<i>A</i>	
HUMASDA	17	22	8	47	25	22	13	60
HUKUM	6	11	4	21	15	13	5	33
SDM & UMUM	64	99	21	184	99	131	76	306
KEUANGAN	25	61	7	93	43	65	33	141
PELELANGAN	19	23	7	49	32	29	17	78
SARANA	40	73	12	125	57	87	37	181
JALAN & JEMBATAN	36	68	15	119	61	79	38	178
SINTELIS	46	76	14	136	66	86	39	191
OPERASI	56	108	18	182	91	152	41	284
KOMERSIAL	65	140	45	250	130	167	59	356
<b>T O T A L</b>				<b>1206</b>				<b>1808</b>

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII ( Persero ) Surabaya

Meningkatnya tingkat absensi menunjukkan kepuasan kerja karyawan menurun. Fenomena penurunan kepuasan kerja tersebut diindikasikan karena karyawan di PT. KAI DAOP VIII Surabaya banyak yang mangkir di waktu kerja, rekan kerja yang kurang saling mendukung satu sama lain, serta kurangnya dukungan perusahaan terhadap karir karyawan sehingga jumlah absensi karyawan meningkat dan karyawan merasa tidak puas.

Dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (karyawan), bukanlah suatu hal yang mudah. Karena kinerja mempunyai konsep yang bermacam – macam dan dapat dianalisa dari berbagai sudut pandang serta dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor kemampuan karyawan itu sendiri, selain adanya dorongan atau motivasi dari luar terutama pihak atasan. Menurut Chandra ( 2001 : 30 ) motivasi adalah dorongan dalam

diri seseorang untuk menunjukkan perilaku yang diarahkan kepada tujuan tertentu.

Agar para karyawan yang bekerja mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan, maka pemberian motivasi terhadap karyawan sangat penting untuk dilakukan. Hal ini harus segera ditanggapi oleh pihak personalia atau atasan tentang bagaimana memberikan motivasi agar karyawan dapat langsung merasakan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila dalam pemberian motivasi kepada karyawan kurang efektif, maka hal tersebut akan berdampak langsung terhadap kinerja dari para karyawan.

PT. Kereta Api Indonesia ( Persero ) sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa khususnya transportasi, juga meyakini bahwa motivasi karyawan sangat penting dalam alur kehidupan perusahaan. Seorang karyawan cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003 : 203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi.

Selain hal yang menyangkut pemberian motivasi tersebut, permasalahan yang juga harus dilihat adalah masalah pengembangan karir para karyawan. Menurut Nawawi dalam Suratman ( 2003 : 175 ) bahwa



pengembangan karir bukan sekedar promosi jabatan yang lebih tinggi dengan maksud sukses seorang karyawan mengalami kemajuan ketrampilan, prestasi dan produktivitas sebagai pekerja yang kompetitif yang kemudian menimbulkan perasaan puas terhadap suatu jabatan karena dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Walaupun ada motivasi yang baik dari para personalia atau atasan, namun tanpa didukung oleh kemampuan dari para karyawan yang memadai, maka kinerja perusahaan secara umum dan tingkat kepuasan kerja karyawan perusahaan tidak akan tercapai sesuai harapan.

Vance (2005) menyimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat mengembangkan kompetensi global, yang mengendalikan keefektifan organisasi dan kesuksesan karir individu. Hal ini dapat memacu terjadinya proses kepuasan kerja bagi individu atau karyawan.

Melalui kinerja yang dipakai sebagai bahan evaluasi, diharapkan akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Berpijak dari permasalahan yang terjadi maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “ ***PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA – DAOP VIII (Persero) – SURABAYA*** ”

## **1.2 Perumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan didepan, maka rumusan masalah yang dapat diangkat adalah :

1. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) – Surabaya.
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) – Surabaya.

## **1.3 Tujuan penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) – Surabaya.
2. untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP VIII (Persero) – Surabaya.

## **1.4 Manfaat penelitian**

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menyusun strategi, ataupun kebijakan perusahaan dan kesejahteraan karyawan dapat dipenuhi.
2. Dengan mengetahui beberapa indikator dari kompensasi dan motivasi karyawan, yang berhubungan dengan kinerja, maka dapat dipakai

sebagai sumbangan pemikiran dalam memperbaiki kinerja karyawan pada khususnya dan kinerja perusahaan pada khususnya.

3. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh dalam kenyataan yang terjadi di lapangan, serta dapat menjadi acuan bagi penelitian – penelitian berikutnya yang terkait.